Doktora tezinden üretilmiş yayın.

İŞ AHLAKI DERGİSİ

Başvuru: 25 Mayıs 2017
Revizyon gönderimi: 17 Temmuz 2017
Kabul: 27 Temmuz 2017
Online First: 15 Ağustos 2017

www.isahlakidergisi.com
Kasım 2017 • 10(2) • 177–201

Özgün Makale

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış

Ahmet Coşkun[1]
Erciyes Üniversitesi

Beliz Ülgen[2]
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Öz

Yönetim ve organizasyon alanındaki iş ahlakı literatüründe genellikle çalışanların örgüt içine yönelik gerçekleştirdikleri ahlaki davranışlar araştırma konusu edilmiştir. Gerek Türkçe, gerekse uluslararası yazında çalışanların ahlaki olmayan nitelikteki davranışlarının örgütün ya da örgütteki bireylerin zararına gerçekleştirileceği düşünülerek incelenmiştir. Ancak son yıllarda Volkswagen, Mitsubishi gibi büyük organizasyonlarda ardı ardına patlak veren skandallar örgütlerde çalışanların ahlaki davranışlarına dair farklı bir boyuta işaret etmektedir. Örgütlerinin bir talebi olmasa ve yöneticileri onları zorlamasa da çalışanlar örgütlerinin yararı için ahlaki olmayan davranışlarda bulunurlar mı? Eğer bulunurlarsa bunu hangi gerekçeyle yaparlar? Hangi kişisel, kişilerarası, örgütsel ve durumsal faktörler bu türlü bir davranışa zemin hazırlar? Bu tür soruların cevabının arandığı bu çalışmada iş ahlakı literatüründe son birkaç yıldır artan sayıda akademik çalışmanın konusu olan, ancak ülkemizde henüz yeterince tanınmayan örgüt yararına ahlaki olmayan davranış konusu ele alınmıştır. Derleme makale niteliğinde olan çalışmada konu hakkında yayınlanan (makale, tez ve bildiri formundaki) akademik çalışmaların değerlendirmesi yapılmış ve bundan sonra yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler
Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış • Ahlaki davranış • İş ahlakı

1 **Yetkilendirilmiş yazar:** Ahmet Coşkun, Erciyes Üniversitesi, İİBF, D-314, Melikgazi, Kayseri. Eposta: ahmetcoskun@erciyes.edu.tr
2 İstanbul Ticaret Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, 4332, Beyoğlu, İstanbul. Eposta: bulgen@ticaret.edu.tr

Atıf: Coşkun, A. & Ülgen, B. (2017). Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış. *İş Ahlakı Dergisi, 10,* 177–201. http://dx.doi.org/10.12711/tjbe.2017.10.2.0008

İGİAD

Bugüne kadar yönetim ve organizasyon literatüründe ahlaki olmayan davranışlara yönelik gerçekleştirilen araştırmaların hemen hepsi örgütün ve/veya örgütte çalışanların aleyhine olan davranışları konu edinmiştir (Herchen, 2015). Ancak son birkaç yıldır örgüt yararına gerçekleştirilen ahlaki olmayan davranışlar bilimsel araştırmalara konu edilmeye başlanmıştır ve bu konuda akademik camiada artan bir ilgi bulunmaktadır. Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış (ÖYAOD) ilk kez 2003 yılında Elizabeth Umphress'in doktora tezinde araştırmaya konu edilmiş, ardından yine Umphress ve arkadaşları tarafından 2010 yılında uygulamalı bir makalede, 2011 yılında da teorik bir makalede incelenmiştir. Takip eden yıllarda konuya ilgi gittikçe artmaya başlamıştır. Türkçe literatürde ise Karadal ve Akyazı'nın (2015) bir bildirisi dışında akademik çalışma bulunmamaktadır. Dolayısıyla konuyla ilgili günümüze kadar yayınlanmış çalışmaları etraflıca inceleyen bir derleme çalışmasının yayınlanmasının Türkçe yönetim ve organizasyon literatürüne önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu dolduracak olmasının yanı sıra konunun önemine binaen işletme yöneticileri için de fayda üretmesi beklenmektedir. Nitekim iş ahlakı konusuna akademik camiada yeterince ilgi olmadığı gibi ülkemizde iş dünyasında "iş ahlakı" kavramı hâlâ bir oksimoron olarak görülmekte, iş ve ahlak dini hassasiyetleri gelişmiş olan iş dünyası aktörleri tarafından bile birbirinden ayrık konular olarak değerlendirilmektedir (Coşkun & Akdere, baskıda). Esasında örgüt yararına ahlaki olmayan davranış gerçekleştirilirken örgüt menfaati gözetildiği için etkinlik, verimlilik, karlılık gibi rasyonel göstergeler açısından kısa vadede örgüte maddi anlamda katkı olabilir ancak uzun vadede örgüt itibar kaybı, maddi tazminat ödemeleri, satış gelirlerinde ve hisse değerinde düşüş, çalışan ve müşteri kaybı ve neticede iflasla dahi karşılaşabilir.

Birkaç örnek vermek gerekirse, Volkswagen Amerikan piyasasında satış yapabilmek için dizel araçlarının doğaya saldığı karbon emisyonu miktarını ölçen aletin yazılımını değiştirerek ölçüm değerlerini manipüle etmiş ve bunu kamuoyundan gizlemiştir. 2015 yılında gerçek emisyon miktarının kamuoyuna ve resmi otoritelere ilan ettikleri değerin 40 katı kadar yüksek olduğunun tespit edilmesiyle şirket tahminen 20 milyar Euro zarar etmiştir ve şirket CEO'su Martin Winterkorn istifa etmek zorunda kalmıştır (Wikipedia, t.y.). Hemen ardından 2016 yılı başında Mitsubishi'de de benzer bir emisyon skandalı yaşanmış ve firma 25 yıldır emisyon verilerini değiştirdiğini, gerçeği kamuoyundan gizlediğini itiraf etmiştir. Bunun sonucunda şirket CEO'su Tetsuro Aikawa istifa etmiştir ve skandalın Mitsubishi'ye yaklaşık 3,9 milyar dolar zarar ettirdiği tahmin edilmektedir (Tajitsu, 2016).

Her iki CEO da bu skandallarda şahsi ve kurumsal olarak haberlerinin ve müdahalelerinin olmadığını, şirket olarak bu tür bir uygulama yapılması istenmediği hâlde bu olaylarla ilgili yetkili çalışanlarının ahlaki olmayan tercihlerini şahsi

kararlara dayandırdıklarını belirtmektedirler. Dolayısıyla bu tür ahlaki olmayan davranışların nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmek oldukça önemlidir. Nitekim bu davranışlar sonucunda tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de şirketlere olan güven oldukça olumsuz etkilenmekte ve hem işletmelerin finansal performansları hem de ülkenin ekonomik performansı olumsuz etkilenmektedir (Algan & Cahuc, 2010; Sapienza & Zingales, 2012).

Tanım

Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış (ÖYAOD) "örgütün veya örgütün üyelerinin (örn. liderler) etkin çalışmasını desteklemeye niyetli ve fakat sosyal normları, yasaları ya da ahlaki değerleri ihlal eden davranışlardır" (Umphress & Bingham, 2010, s. 2). Bu manada işletmelerde örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar örgüt dışındaki müşterilere, diğer örgütlere, sosyal kurumlara vb. paydaşların aleyhine gerçekleştirilmektedir. Hatalı bir ürünün müşteriye hatası bildirilmeden satılması, örgütün çevreye verdiği zararların kamuoyundan yahut resmi otoritelerden gizlenmesi, muhasebe hesaplarında usulsüzlük yapılıp vergi kaçırılması gibi sosyal normlara aykırı ancak örgütün menfaatine olan bu tür ahlaki olmayan davranışlar örgütte sık görülebilmektedir.

Bu türden örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar iki unsuru barındırmaktadır: (*i*) *ahlaki olmayan davranış* ve (*ii*) örgüt yararına davranış. "Ahlaki olmayan davranış" unsuru bu davranış türünün toplumun genel ahlaki normlarını ihlal eder nitelikte olmasını ifade eder. "Örgüt yararına davranış" unsuru ise yine bu davranışın, çalışanların iş tanımlarında yer almamasına ve yöneticileri tarafından talimat verilmemesine rağmen örgüte ve/veya örgüt üyelerine fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilmesini ifade eder (Umphress & Bingham, 2011).

Bir Ahlaki Davranış Türü Olarak Nitelikleri

Yönetim ve organizasyon literatüründe çalışanların ahlaki karar ve davranışları 1980'li yıllardan beri araştırma konusu yapılagelmiştir. Buna göre bir örgütte çalışanların ahlakla ilgili davranışları üç gruba ayrılmaktadır (Trevino, den Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2014): (*i*) Ahlaki olmayan davranışlar (hırsızlık, mobbing, sabotaj vb.), (*ii*) minimum ahlaki standartları karşılayan davranışlar (dürüstlük, insanlara saygı duymak, işini iyi yapmak vb.) ve (*iii*) minimum standartların üstündeki ahlaki davranışlar (kurumsal hayırseverlik, örgütte ahlaki olmayan davranışın kamuoyuna ifşası vb.). ÖYAOD bu ayrımda birinci grupta yer alan ahlaki olmayan davranışlar arasına girmektedir.

Örgütte ahlaka ilişkin davranışlara dair bir diğer ayrım, davranışın sonuçlarına ve karar verme sürecinde niyet unsurunun yer alıp almamasına göre yapılmaktadır.

Sonuçlarına göre davranışlar ahlaki olan ve ahlaki olmayan şeklinde ikiye ayrılırken, karar verme sürecinde de davranışı gerçekleştirmeye dair niyetin olup olmamasına göre niyetli ve niyet dışı davranış şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Buna göre ahlaki olmayan davranışlar Tablo 1'de (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008) belirtildiği gibi kasıtlı olarak, yani niyet ederek yapılabildiği gibi, buna niyet etmeden yani gayriihtiyari olarak da gerçekleştirilebilmektedir. Fakat ister niyet ederek, isterse niyet dışı yapılmış olsun ahlakla ilgili davranışların muhatap açısından niyetten bağımsız ahlaki sonuçları bulunmaktadır. Dolayısıyla ÖYAOD incelenirken örgüt çalışanlarının niyetleri değerlendirme dışında tutulmakta ve yalnızca davranışlarının ahlaki sonucu dikkate alınmaktadır -tablodaki gri boyalı alan.

Tablo 1
Niyete Bağlı Ahlaki Davranış Türleri

		Süreç	
		Ahlaki Karar Verme	Ahlak Dışı Karar Verme
Sonuç	Ahlaki Davranış	Niyetli Ahlaki Davranış	Niyet Dışı Ahlaki Davranış
	Ahlaki Olmayan Davranış	Niyetli Ahlaki Olmayan Davranış	Niyet Dışı Ahlaki Olmayan Davranış

Ayrıca örgütlerde ahlaki nitelikteki davranışlar Tablo 2'deki (Herchen, 2015) gibi bir ayrıma da tabi tutulmaktadır. Örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar örgütlerde normların dışında, çalışanların görev tanımlarında yer almadan ya da herhangi bir emre dayanmadan gerçekleşen davranış türleri içerisinde değerlendirilmektedir. Bu tür davranışlar aşağıdaki matriste belirtildiği üzere örgüte yarar sağlayıp sağlamaması ve ahlaki olup olmaması dikkate alınarak üç alanda incelenmektedir. Örgütte normların dışına çıkarak herhangi bir emre dayanmadan örgüt yararına ahlaki davranışlar, Katz'ın (1964) ekstra-rol davranışı olarak ifade ettiği ya da Organ'ın (1988) da örgütsel vatandaşlık davranışı dediği davranışlar türünden olup uzun yıllardır yönetim ve organizasyon literatüründe incelenmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının tam karşısında yer alan örgüt zararına ahlaki olmayan davranışlar da üretkenlik karşıtı davranışlar, anti-sosyal davranışlar ya da fonksiyonel olmayan davranışlar gibi kavramlar adı altında 1980'lerde anılmaya başlanmış ve özellikle 2000'li yılların başından itibaren bu konuda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ancak tipolojinin üçüncü grubunda yer alan örgüt yararına ahlaki olmayan davranışlar ise yönetim ve organizasyon literatüründe son birkaç yıldır incelenmeye başlanmıştır.

Tablo 2
Örgüt İçine Yönelik Ahlaki Davranışlar Tipolojisi

		Örgüte Etkisi	
		Fayda	Zarar
Ahlaki Boyutu	Ahlaki	Örgüt Yararına Ahlaki Davranışlar	-
	Ahlaki Olmayan	Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışlar	Örgüt Zararına Ahlaki Olmayan Davranışlar

Umphress ve Bingham (2011) ÖYAOD için üç sınır koşulu koymaktadır: (*i*) Çalışanlar yanlışlıkla örgüt dışına zarar verici ve örgüte fayda sağlayıcı bir davranışta

bulunmaları hâlinde bu ÖYAOD kapsamına girmemektedir. Nitekim bu davranışı kasten, iradi olarak değil, farkında olmadan gerçekleştirmektedirler. (*ii*) Her ne kadar çalışanlar ÖYAOD'a niyet etseler de amaçlarına ulaşamadıklarında, yani davranışın sonucunda örgüte bir menfaat sağlamadıklarında da bunu ÖYAOD kapsamında değerlendirmemektedirler. (*iii*) Ahlaki olmayan davranıştan faydalanan örgüt değil de çalışanın kendisi olursa, bu durumda da bu türlü davranışları ÖYAOD kapsamında değerlendirmek mümkün değildir.

Daha Önce Yapılan Derleme Çalışmaları

Şu ana kadar literatürde ÖYAOD'ı konu edinen iki adet derleme makale yayınlanmıştır. Bunlardan ilki Liu ve Qiu tarafından 2015'te yayınlanmıştır, ikincisi de Tsiavia tarafından 2016'da yayınlanmıştır. Liu ve Qiu'nun derlemesinde 5 makale ve 1 tez çalışması incelenmiş ve ÖYAOD'ı etkileyen değişkenler olarak duygusal bağlılık, örgütsel özdeşleşme, ahlaki liderlik ve dönüştürücü liderlik olmak üzere yalnızca dört değişkenin etkileri değerlendirilmiştir. Tsiavia da aynı şekilde altı makaleyi incelediği derleme çalışmasında örgütsel özdeşleşme, mütekabiliyet beklentisi, duygusal bağlılık, ahlaki kimlik, ahlaki liderlik, yöneticiyle özdeşleşme, dönüştürücü liderlik, ahlaki yönelim ve rekabet algısının ÖYAOD üzerindeki etkileri ile diğer değişkenlerin ÖYAOD üzerindeki etkilerinde üstlendikleri aracı ve düzenleyici değişken rolleri incelemiştir. Her iki derleme çalışması da oldukça yeni tarihli olmalarına rağmen son derece az sayıda eseri incelemeye tabi tutmuştur.

Yöntem

Bu derleme çalışmasının oluşturulması için "pro-organizational unethical behavior", "proorganizational unethical behavior", "pro-social unethical behavior" ve "prosocial unethical behavior" anahtar kavramları EBSCO, ProQuest, PsycNET, Emerald, Springer, Taylor&Francis, Wiley ve Google Scholar gibi uluslararası akademik veri tabanları ile YÖK tezler veri tabanı, ULAKBİM makale veri tabanı gibi ulusal çevrimiçi akademik veri tabanlarında taranmıştır. Ayrıca literatürde ilk yayın olan Umphress, Bingham ve Mitchell'in (2010) eserine atıf yapan tüm bilimsel eserler incelenmiş ve konuyla ilgili olan yayınlar derlemeye dâhil edilmiştir.

Bulgular

Konuyla ilgili bugüne kadar yayınlanmış toplam 28 adet bilimsel eser tespit edilmiştir. İlk makalenin yayınlandığı 2010 yılını takiben, 2011'de bir adet, 2012'de de 2 adet yayın yapılmıştır. İzleyen yıllarda ise konuya olan ilginin arttığı gözlemlenmiştir. Yapılan yayınlardan 22 tanesi hakemli dergilerde yayınlanmış bilimsel makale, 3 tanesi doktora tezi, 1 tanesi yüksek lisans tezi ve 2 tanesi akademik bildiriden oluşmaktadır.

Tablo 3
Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışla İlgili Yayın Frekansları

Yıllar	Yayın Sayısı
2003	1
2010	1
2011	1
2012	2
2013	6
2015	9
2016	7
2017	1
Toplam	28

Aşağıdaki Tablo 4'te de görüleceği gibi yapılan yayınlarda en çok kullanılan araştırma yöntemi ankettir (21 adet). Bununla birlikte az sayıda eserde senaryoya dayalı karar verme ve deney çalışması da yapılmıştır. Makalelerden ikisi konuyla ilgili yayınlara dair derleme çalışması şeklinde, iki tanesi de örgüt yararına ahlaki olmayan davranışa etki edebilecek faktörlerin yer aldığı detaylı model sunan teorik çalışmadır.

Yapılan çalışmalarda en çok kullanılan analiz yöntemi regresyon olmuştur. İçlerinde düzenleyici değişkenli çoklu regresyon, lojistik regresyon gibi regresyon türleri de bulunmakla birlikte en çok başvurulan yöntem hiyerarşik çoklu regresyon (yedi adet) türüdür. Sıklık açısından regresyonun hemen ardından moderatör değişkenin etkisini ve durumsal aracılık etkisini (moderated mediation) inceleyebilmek için kullanılan basit

Tablo 4
Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışla İlgili Yayınların Özellikleri

Çalışmaların Özellikleri	Frekans
Çalışmanın Türü	
Makale	22
Doktora Tezi	3
Yüksek Lisans Tezi	1
Bildiri	2
Araştırma Yöntemi	
Anket	21
Deney	4
Senaryo	3
Derleme	2
Teorik	2
Analiz Yöntemi	
Regresyon	14
Basit Eğim Testi	8
Bootstrapping	6
ANOVA ve ANCOVA	4
Yapısal Eşitlik Modeli	2
İçerik Analizi	1
Spearman Korelasyon	1
Çok Aşamalı Yol	1

eğim testi ve bootstrapping yöntemi gelmektedir. Bunun yanında yapılan çalışmaların ikisinde yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Özellikle son yapılan yayınlarda bootstrapping modelinin ve yapısal eşitlik modelinin tercih edildiği dikkat çekmiştir.

Yapılan tüm çalışmalarda ÖYAOD bağımlı değişken olarak incelenmiş, hiçbir çalışmada ÖYAOD'ın sonuçları üzerinde durulmamış ya da ÖYAOD aracı

Tablo 5
Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışla İlgili Yayınlarda Değişkenler

	Değişkenlerin İncelenme Frekansı			
İncelenen Değişkenler (Etkileri)	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Moderatör Değişken	Toplam
Örgütsel Özdeşleşme (+)	10	7	2	19
Dönüştürücü Liderlik (+)	5	1	-	6
Ahlaki Liderlik (+)(-)	4	-	-	4
Ahlaki Kimlik (-)	-	-	3	3
Duygusal Bağlılık (+)	2	1	-	3
Ahlaki Bağın Koparılması (+)	-	2	-	2
Ahlaki Olmayan Eğilim (+)	1	-	1	2
Ahlaki/Ahlaki Olmayan İşyeri Kültürü (+)	1	-	1	2
Mütekabiliyet Beklentisi (+)	1	-	1	2
Nötrleştirme (+)	-	2	-	2
Algılanan Örgütsel Adalet (+)(-)	2	-	-	2
Lider-Üye Etkileşiminin Kalitesi (+)	2	-	-	2
Psikolojik Ayrıcalık	1	-	1	2
Ahlaki Baskı (+)	1	-	-	1
Ahlaki Durumun Açıklığı	1	-	-	1
Ahlaki Gelişmişlik Seviyesi (-)	-	-	1	1
Ahlaki Gerekçelendirme (+)	-	1	-	1
Ahlaki İdeoloji (-)	1	-	-	1
Çalışmaya Tutkunluk (+)	1	-	-	1
Davranış Sonuçlarının Büyüklüğü (-)	-	-	1	1
Dâhil Olma İhtiyacı	-	-	1	1
Dışlanma Riski (+)	1	-	-	1
Grup-İçi Belirginliği (+)	1	-	-	1
Grup Merkezli Ahlaki İdeoloji (+)	1	-	-	1
Güç Mesafesi (+)	-	-	1	1
Hesap Verirlik (+)	1	-	-	1
Akran Davranışları (+)	1	-	-	1
Makyavelizm (+)	1	-	-	1
Ödüllendirme (-)	1	-	-	1
Algılanan Örgütsel Destek	1	-	-	1
Özgünlük (-)	-	-	1	1
Prososyal Kişilik (+)	-	1	-	1
Psikolojik Sahiplenme (+)	1	-	-	1
Rekabet Algısı (+)	-	-	1	1
Tanınma İhtiyacı (+)	-	1	-	1
Biliş İhtiyacı (+)	-	-	1	1
İş Tatmini	1	-	-	1
Yöneticiyle Özdeşleşme (+)	-	-	1	1

değişken yahut düzenleyici değişken olarak incelenmemiştir. Dolayısıyla incelenen çalışmalardaki tüm bulgular ÖYAOD'ı etkileyen bağımsız değişkenlerin etkileri ya da ÖYAOD'la ilişkisi olan değişkenlerin ilişkilerinin yönleri ile ilgilidir. Bulgular aktarılırken Trevino ve arkadaşlarının (2014) derleme makale çalışmasında kullandığı yöntemin benzeri olarak bireysel, bireyler arası, örgütsel ve durumsal faktörler olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

Çalışmalarda ele alınan değişkenlere bakıldığında (Tablo 5) en sık incelenen değişkenin örgütsel özdeşleşme olduğu görülmektedir. 28 çalışmanın 19'unda örgütsel özdeşleşme değişkeni örgüt yararına ahlaki olmayan davranışı açıklamak için araştırma modeline konmuştur. ÖYAOD genellikle sosyal değişim kuramı temelleri üzerinde incelendiği için örgütsel özdeşleşme ilk akla gelen değişken olmuş ve Umphress'in ilk çalışmalarından itibaren sıklıkla kullanılmıştır.

Örgütsel özdeşleşmeden hemen sonra en çok incelenen değişken liderlik olmuştur. Liderliğin gerek dönüştürücü liderlik, gerek ahlaki liderlik boyutları sıkça inceleme konusu edilmiş, bunun yanında lider-üye etkileşimi bağlamında da liderliğin ÖYAOD üzerindeki etkisi de araştırılmıştır.

Bu değişkenlerin yanında çalışanların ahlaki kimliğe sahip olma düzeylerinin, örgüt yararına ahlaki olmayan davranış gösterme eğilimleri üzerinde negatif yönlü bir moderasyon etkisi gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal bağlılık, ahlaki bağın koparılması, ahlaki olmayan eğilim, ahlaki olmayan işyeri kültürü, mütekabiliyet beklentisi, nötrleştirme ve algılanan örgütsel adalet de ikişer çalışmada inceleme konusu edilmiş ve ÖYAOD ile aralarında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bu sayılan değişkenlerle birlikte demografik değişkenler hariç toplam 38 adet değişken çeşitli araştırmalarda incelenmiş ve bulgular dört başlık altında aşağıda ele alınmıştır.

Bireysel Faktörler

İncelenen yayınlarda ele alınan bireysel değişkenlere bakıldığında demografik değişkenlerden yaş açısından ÖYAOD düzeyleri arasında hemen hiçbir çalışmada anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Sadece üç çalışmada katılımcıların yaşları yükseldikçe ÖYAOD düzeylerinin düştüğü (Effelsberg, Solga & Gurt, 2013; Kong, 2016; Teo & Chan-Serafin, 2013), bir tanesinde de yükseldiği tespit edilmiştir (Lee, Choo & Jeon, 2016). Kıdem değişkeninde de benzer durum söz konusudur. Kıdem değişkeninin incelendiği çalışmaların çoğunda, çalışanların kıdem seviyelerine göre ÖYAOD düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği bulunurken, iki çalışmada kıdem düzeyi arttıkça ÖYAOD seviyesinin azaldığı (Kalshoven, van Dijk & Boon, 2016; Ploeger & Bisiel, 2013), bir tanesinde ise arttığı tespit edilmiştir (Lee vd., 2016). Pozisyon ile ÖYAOD arasındaki ilişkinin incelendiği yayınlara bakıldığında

Tablo 6

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Öncülleri (Bireysel Faktörler)

Yazar(lar)	Yıl	Tür	Yayın	Faktör	Sonuç
Teo ve Chan-Serafin	2013	Bildiri	ANZAM	Ahlaki ideoloji	Grup merkezli ahlaki ideolojinin ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Teo ve Chan-Serafin	2013	Bildiri	ANZAM	Ahlaki ideoloji	Birey merkezli ahlaki ideolojinin ÖYAOD'ı negatif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Verma ve Mohapatra	2015	Makale	SSSN	Ahlaki ideoloji	Örgütsel özdeşleşmenin ÖYAOD üzerindeki etkisinde negatif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Matherne ve Litchfield	2012	Makale	JLAE	Ahlaki kimlik	ÖYAOD'ı negatif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Matherne ve Litchfield	2012	Makale	JLAE	Ahlaki kimlik	Duygusal bağlılığın ÖYAOD üzerindeki etkisinde negatif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Ilie	2012	Tez		Ahlaki kimlik	Pozitif yönlü düzenleyici değişken rolü oynayacağı önermesi desteklenmemiş.
Effelsberg, Solga ve Gurt	2013	Makale	JBE	Ahlaki yönelim	Örgütsel özdeşleşme ve ÖYAOD arasındaki ilişkide pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Herchen	2015	Tez		Biliş ihtiyacı	Grup-içi belirginliğinin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Herchen	2015	Tez		Biliş ihtiyacı	Ödüllendirmenin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Umphress ve Bingham	2011	Makale	OS	Bireysel ahlaki gelişmişlik seviyesi	Örgütsel özdeşleşme ve mütekabiliyet beklentisinin ÖYAOD üzerindeki etkisinde negatif yönlü düzenleyici etkisi olacağı önermesi yapılmış.
Matherne ve Litchfield	2012	Makale	JLAE	Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Miao, Newman, Yu ve Xu	2013	Makale	JBE	Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Effelsberg, Solga ve Gurt	2013	Makale	JBE	Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Thau, Derfler-Rozin, Pitesa ve Mitchell	2015	Makale	JAP	Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Shu	2015	Makale	MMI	Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Venancio	2015	Tez		Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Herchen	2015	Tez		Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Castille, Buckner ve Thoroughgood	2016	Makale	JBE	Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Tian ve Peterson	2016	Makale	BEER	Cinsiyet	Kadınların ÖYAOD eğilimi erkeklere göre daha düşük çıkmış.
Kong	2016	Makale	PID	Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.

Tablo 6
Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Öncülleri (Bireysel Faktörler)

Yazar(lar)	Yıl	Tür	Yayın	Faktör	Sonuç
Kalshoven, van Dijk ve Boon	2016	Makale	JMP	Cinsiyet	Kadınların ÖYAOD eğilimi erkeklere göre daha düşük çıkmış.
Lee, Schwarz, Newman ve Legood	2017	Makale	JBE	Cinsiyet	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Kong	2016	Makale	PID	Çalışmaya tutkunluk	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Thau, Derfler-Rozin, Pitesa ve Mitchell	2015	Makale	JAP	Dâhil olma ihtiyacı	Dışlanma riskinin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Tian ve Peterson	2016	Makale	BEER	Eğitim	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Umphress, Bingham ve Mitchell	2010	Makale	JAP	İş tatmini	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Matherne ve Litchfield	2012	Makale	JLAE	Kıdem	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Teo ve Chan-Serafin	2013	Bildiri	ANZAM	Kıdem	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Ploeger ve Bisel	2013	Makale	MCQ	Kıdem	ÖYAOD'ı savunma mekanizmasını sıklık açısından artırdığı tespit edilmiş.
Miao, Newman, Yu ve Xu	2013	Makale	JBE	Kıdem	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Effelsberg, Solga ve Gurt	2013	Makale	JBE	Kıdem	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Shu	2015	Makale	MMI	Kıdem	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Castille, Buckner ve Thoroughgood	2016	Makale	JBE	Kıdem	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Tian ve Peterson	2016	Makale	BEER	Kıdem	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Kong	2016	Makale	PID	Kıdem	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Kalshoven, van Dijk ve Boon	2016	Makale	JMP	Kıdem	ÖYAOD ile arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiş.
Lee, Schwarz, Newman ve Legood	2017	Makale	JBE	Kıdem	ÖYAOD ile arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş.
Castille, Buckner ve Thoroughgood	2016	Makale	JBE	Makyavelizm	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Umphress, Bingham ve Mitchell	2010	Makale	JAP	Pozisyon	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Matherne ve Litchfield	2012	Makale	JLAE	Pozisyon	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Miao, Newman, Yu ve Xu	2013	Makale	JBE	Pozisyon	ÖYAOD ile arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş.
Venancio	2015	Tez		Pozisyon	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Kong	2016	Makale	PID	Pozisyon	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Herchen	2015	Tez		Prososyal kişilik	Grup-içi belirginliğinin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.

Tablo 6
Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Öncülleri (Bireysel Faktörler)

Yazar(lar)	Yıl	Tür	Yayın	Faktör	Sonuç
Herchen	2015	Tez		Prososyal kişilik	Ödüllendirmenin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Umphress, Bingham ve Mitchell	2010	Makale	JAP	Yaş	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Matherne ve Litchfield	2012	Makale	JLAE	Yaş	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Teo ve Chan-Serafin	2013	Bildiri	ANZAM	Yaş	ÖYAOD ile arasında negatif yönlü ilişki tespit edilmiş.
Miao, Newman, Yu ve Xu	2013	Makale	JBE	Yaş	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Effelsberg, Solga ve Gurt	2013	Makale	JBE	Yaş	Yaşın ÖYAOD'ı negatif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Thau, Derfler-Rozin, Pitesa ve Mitchell	2015	Makale	JAP	Yaş	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Shu	2015	Makale	MMI	Yaş	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Venancio	2015	Tez		Yaş	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Castille, Buckner ve Thoroughgood	2016	Makale	JBE	Yaş	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Tian ve Peterson	2016	Makale	BEER	Yaş	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Kong	2016	Makale	PID	Yaş	Yaşın ÖYAOD'ı negatif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Kalshoven, van Dijk ve Boon	2016	Makale	JMP	Yaş	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Lee, Schwarz, Newman ve Legood	2017	Makale	JBE	Yaş	ÖYAOD ile arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiş.

yalnızca bir çalışmada (Miao, Newman, Yu & Xu, 2013) çalışanların örgüt içindeki pozisyonları yükseldikçe ÖYAOD eğilimlerinin arttığı tespit edilmiştir. Son olarak çalışmaların genelinde cinsiyete göre ÖYAOD seviyeleri arasında anlamlı farklılık tespit edilemezken, iki adet çalışmada araştırmaya katılan kadınların erkeklere göre ÖYAOD eğiliminin anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Kalshoven ve ark., 2016; Tian & Peterson, 2016). Bu sonuçlar ortaya koymaktadır ki ÖYAOD'un cinsiyet, yaş, kıdem, pozisyon gibi bireysel değişkenlerle anlamlı bir şekilde açıklanması mümkün olmamıştır.

Öte yandan çalışanların çalışmaya yönelik tutumları ÖYAOD'u etkilemektedir. Çalışma konusunda tutkun olanların ÖYAOD gösterme eğilimlerinin de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Kong, 2016). Ayrıca bireylerin makyavelizm seviyelerinin ÖYAOD'u pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Castille, Buckner & Thoroughgood, 2016). Buna karşın bireylerin ahlaki kimlik seviyelerinin ve ahlaki gelişmişlik seviyelerinin ÖYAOD'u azaltıcı bir etki gösterdiği (Matherne & Litchfield, 2012; Umphress & Bingham, 2011), ahlaki ideoloji seviyesi yüksek olanların da benzeri

bir yönelimde olduğu (Verma & Mohapatra, 2015), ancak ahlaki ideolojinin grup merkezli olması durumunda tam tersine ÖYAOD'u artırdığı tespit edilmiştir (Teo & Chan-Serafin, 2013).

Yine çalışanların belirli bir gruba dâhil olma ihtiyaçları arttıkça gruptan dışlanma riskinin ÖYAOD üzerindeki pozitif etkisinin de arttığı tespit edilmiştir (Thau, Derfler-Rozin, Pitesa, Mitchell & Pillutla, 2015). Benzer şekilde çalışanların prososyal kişilik özellikleri kuvvetlendiğinde grup-içi belirginlik ve ödüllendirmenin OYAD üzerindeki pozitif etkisini artırıcı etkide bulunduğu tespit edilmiştir (Herchen, 2015). Herchen'in (2015) çalışmasına katılanların biliş ihtiyacı düzeylerinin grup-içi belirginlik ve ödüllendirmenin ÖYAOD üzerindeki etkilerinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Bireyler Arası Faktörler

Örgütte çalışanların ahlaki karar ve davranış süreçleri sosyal öğrenme ve sosyal değişim kuramlarından hareketle bireylerarası birtakım faktörlerden, özellikle de akranların ve liderlerin davranışlarından etkilenebilmektedir. Örneğin örgütte iş arkadaşlarının, akranların davranışlarının da çalışanların ÖYAOD eğilimlerini artıracağına dair hipotez Shu'nun (2015) çalışmasında doğrulanmıştır. Ayrıca yapılan çalışmalarda ahlaki liderliğin çalışanların ÖYAOD eğilimleri üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Venancio (2015) ve Kalshoven ve arkadaşlarının (2016) çalışmalarında ahlaki liderliğin ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği bulunurken, Miao ve arkadaşlarının (2013) ters-U şeklinde bir etkinin olduğunu tespit etmiştir. Buna göre yöneticilerin ahlaki liderlik seviyelerinin düşük ve yüksek olduğu durumlarda etkinin negatif bir etkiden, ortalama seviyede olduğu zamansa pozitif bir etkiden bahsedilmiştir. Bunu şöyle açıklamak mümkündür: Ahlaki liderlik seviyesi çok düşük olduğunda çalışanın örgüt yararına yapacağı bir davranış takdir edilmeyecek ve çalışan bunun karşılığında ödüllendirilmeyecektir. Tam tersine ahlaki liderlik seviyesi çok yüksek olduğunda da lider çalışanının ahlaki olmayan davranışını, örgüt yararına yapılsa dahi kabul etmeyecektir ve yine ÖYAOD çalışan için istenmeyen sonuçlar doğuracaktır. Ancak ortalama bir ahlaki liderlik seviyesine sahip yönetici çalışanının ÖYAOD girişimini takdir edecek ve onun örgüt için yaptığı bu davranışını ödüllendirecek kadar adil olacağından çalışanların ÖYAOD eğilimleri artacaktır.

Ahlaki liderlik yanında dönüştürücü liderliğin de ÖYAOD üzerindeki etkisine dair yapılan çalışmalarda pozitif etki tespit edildiği gibi (Effelsberg ve ark., 2013; Lee ve ark., 2016), anlamlı ilişkinin bulunamadığı da olmuştur (Effelsberg & Solga, 2015). Graham, Ziegert ve Capitano'nun (2013) bu pozitif etkinin özellikle şiddetli rekabet algısının doğurduğu kayıp anlayışının çerçeveleme etkisi söz konusu olduğunda ortaya çıktığını belirtmiştir.

Çalışanın yöneticisiyle/lideriyle olan yakın iletişimi ve kendini onunla özdeşleştirmesi onun namına ÖYAOD gösterme eğilimini artırabilir düşüncesiyle yapılan çalışmalarda Miao ve arkadaşları (2013) hakikaten yöneticiyle özdeşleşmenin ÖYAOD üzerinde pozitif yönlü düzenleyici etki gösterdiğini tespit etmiştir. Aynı şekilde Lee, Schwarz, Newman ve Legood (2017) liderle takipçi arasındaki ilişkinin kalitesi arttıkça, takipçinin ÖYAOD eğiliminin arttığını tespit etmiştir. Bununla birlikte Ilie (2012) de aynı hipoteze sahip olmakla birlikte bu ilişkiyi gözlemleyememiştir.

Tablo 7

Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Öncülleri (Bireyler Arası Faktörler)

Yazar(lar)	Yıl	Tür	Yayın	Faktör	Sonuç
Miao, Newman, Yu ve Xu	2013	Makale	JBE	Ahlaki liderlik	ÖYAOD'ı ters-U şeklinde etkilediği olduğu tespit edilmiş. (Düşük ve yüksek seviyede negatif etki, ortalama seviyede pozitif etki)
Venancio	2015	Tez		Ahlaki liderlik	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Kalshoven, van Dijk veBoon	2016	Makale	JMP	Ahlaki liderlik	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Shu	2015	Makale	MMI	Akran davranışları	İşyerinde akranların ÖYAOD'nın ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Effelsberg, Solga ve Gurt	2013	Makale	JBE	Dönüştürücü liderlik	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Effelsberg ve Solga	2015	Makale	JBE	Dönüştürücü liderlik	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Lee, Choo ve Jeon	2016	Makale	JDC	Dönüştürücü liderlik	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Graham, Ziegert ve Capitano	2013	Makale	JBE	Karizmatik dönüştürücü liderlik	Kazanç anlayışı yerine kayıp anlayışının çerçeveleme etkisi söz konusu olduğu takipçilerin ÖYAOD'ını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Ilie	2012	Tez		Lider-üye etkileşiminin kalitesi	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Lee, Schwarz, Newman ve Legood	2017	Makale	JBE	Lider-üye etkileşiminin kalitesi	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Miao, Newman, Yu ve Xu	2013	Makale	JBE	Yöneticiyle özdeşleşme	Ahlaki liderliğin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.

Örgütsel Faktörler

ÖYAOD'ı etkileyen örgütsel faktörlere bakıldığında, en sık çalışma konusu edinilenin örgütsel özdeşleşme olduğu görülmektedir. Çalışanın örgütüyle özdeşleşme seviyesi arttıkça ÖYAOD eğiliminin artacağı önermesi (Umphress & Bingham, 2011; Vadera & Pratt, 2013) birçok çalışmada sınanmıştır. Gerçekten yapılan çalışmaların önemli bir kısmında örgütsel özdeşleşmenin ÖYAOD üzerinde pozitif etkiye sahip olacağı hipotezi doğrulanmıştır (Chen, Chen & Sheldon, 2016; Effelsberg ve ark., 2013; Effelsberg & Solga, 2015; Kalshoven ve ark., 2016; Lee

ve ark., 2016; Lee ve ark., 2017; Ploeger & Bisel, 2013; Teo & Chan-Serafin, 2013; Verma & Mohapatra, 2015). Bununla birlikte Shu (2015) örgütsel özdeşleşmenin, ahlaki gerekçelendirmenin ve akran davranışlarının ÖYAOD üzerindeki pozitif etkisini artıracak şekilde düzenleyici rolü üstlendiğini de göstermiştir. Örgütsel özdeşleşmenin ÖYAOD ile ilişkisi olmadığını tespit eden tek çalışma Umphress ve arkadaşlarının (2010) yapmış oldukları çalışmadır.

Umphress ve Bingham (2011) örgütte ahlaki olmayan bir kültürün var olması durumunda örgütsel özdeşleşme ve mütekabiliyet beklentisi gibi bağımsız değişkenlerin ÖYAOD üzerindeki etkisinin artacağını, yani ahlaki olmayan örgüt kültürünün pozitif yönlü düzenleyici değişken rolü üstleneceği önermesini yapmışlardır. Ancak ilginç bir şekilde Verma ve Mohapatra'nın (2015) çalışmasında örgütün ahlaki kültür düzeyinin ÖYAOD üzerinde pozitif anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bunu destekleyen başka çalışma bulunmamakla birlikte bu bulguyu ahlaki liderlik değişkenini inceleyen çalışmaların elde ettikleri bulgularla birlikte değerlendirmek mümkün görünmektedir. Tıpkı liderdeki gibi örgütte de yüksek ahlaki kültür olduğu düşünülürse, çalışanların ÖYAOD girişimleri neticesinde mütekabiliyet normu gereğince bu girişimlerinin örgütleri tarafından takdir edileceğini düşünebilirler. Ancak bu kestirimi yapmak oldukça güç olmakla birlikte bunu destekleyecek yeterince çalışmanın olmadığı da görülmektedir.

Örgütün ahlaki kültürünün belki bir ifadesi sayılabilecek algılanan örgütsel adaletle ilgili bulgular bu kompleks ilişkiyi doğrular niteliktedir. Nitekim Umphress (2003) algılanan örgütsel adaletin (özellikle etkileşim adaletinin) ÖYAOD'ı pozitif yönde desteklediğini tespit ederken, Kong (2016) örgütsel adaletle ÖYAOD arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiş, Ilie (2012) ise tam tersine algılanan örgütsel adaletin ÖYAOD'ı negatif yönde etkilediğini bulmuştur.

Örgütsel özdeşleşmenin benzeri bir tutumu ölçen diğer değişken duygusal bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalarda Lee ve arkadaşları (2017) ÖYAOD ile aralarında anlamlı bir ilişki tespit edemezken, Venancio (2015) ile Matherne ve Litchfield'in (2012) çalışmalarında duygusal bağlılığın ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu ilişkide ise kişinin örgütte yapmış olduğu işin özgün olmasının duygusal bağlılığın ÖYAOD üzerindeki etkisinde negatif yönlü düzenleyici değişken rolü üstlendiği bulunmuştur (Venancio, 2015). Örgütsel özdeşleşme ve duygusal bağlılığa benzeyen bir diğer değişken olarak örgütü psikolojik sahiplenmenin de ÖYAOD'ı artırdığı bulunmuştur (Karadal & Akyazı, 2015). Bu aidiyet hissinin ÖYAOD'ı artırdığı gibi, örgütten dışlanma riskinin oluşturduğu kaygının da ÖYAOD üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Thau ve ark., 2015).

Örgüte dair bu tür duygusal faktörlerin yanında örgütteki kültürden ve iş ilişkilerinden kaynaklanan bir değişken olan güç mesafesinin ÖYAOD üzerindeki etkisine bakıldığında, özellikle ÖYAOD gerçekleştirmeye yönelik hissedilen ahlaki baskının güç mesafesinin

Tablo 8
Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Öncülleri (Örgütsel Faktörler)

Yazar(lar)	Yıl	Tür	Yayın	Faktör	Sonuç
Verma ve Mohapatra	2015	Makale	SSSN	Ahlaki kültür	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Umphress ve Bingham	2011	Makale	OS	Ahlaki olmayan kültür	Örgütsel özdeşleşme ve mütekabiliyet beklentisinin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olacağı önermesi yapılmış.
Umphress	2003	Tez		Algılanan örgütsel adalet	İlk çalışmada anlamlı ilişki bulunamamış. İkinci çalışmada etkileşim adaletinin ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Ilie	2012	Tez		Algılanan örgütsel adalet	Yönetici beyanında anlamlı ilişki bulunmazken, çalışan beyanında ÖYAOD'ı negatif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Ilie	2012	Tez		Algılanan örgütsel destek	Yönetici beyanında anlamlı ilişki bulunmazken, çalışan beyanında ÖYAOD'ı negatif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Kong	2016	Makale	PID	Algılanan örgütsel destek	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Thau, Derfler-Rozin, Pitesa, Mitchell ve Pillutla	2015	Makale	JAP	Dışlanma riski	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Matherne ve Litchfield	2012	Makale	JLAE	Duygusal bağlılık	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Venancio	2015	Tez		Duygusal bağlılık	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Venancio	2015	Tez		Duygusal bağlılık	Ahlaki liderliğin ÖYAOD üzerindeki etkisinde aracı değişken rolü üstlendiği tespit edilmiş.
Lee, Schwarz, Newman ve Legood	2017	Makale	JBE	Duygusal bağlılık	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Tian ve Peterson	2016	Makale	BEER	Güç mesafesi	Ahlaki baskının ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Umphress	2003	Tez		Hesap verirlik	İlk çalışmada anlamlı ilişki bulunamamış. İkinci çalışmada ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Umphress, Bingham ve Mitchell	2010	Makale	JAP	Örgütsel özdeşleşme	ÖYAOD ile arasında anlamlı ilişki tespit edilememiş.
Umphress ve Bingham	2011	Makale	OS	Örgütsel özdeşleşme	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkileyeceği önermesi yapılmış.
Teo ve Chan-Serafin	2013	Bildiri	ANZAM	Örgütsel özdeşleşme	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Ploeger ve Bisel	2013	Makale	MCQ	Örgütsel özdeşleşme	ÖYAOD'ı savunma mekanizmasını hem sıklık, hem yoğunluk açısından artırdığı tespit edilmiş.

Tablo 8
Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Öncülleri (Örgütsel Faktörler)

Yazar(lar)	Yıl	Tür	Yayın	Faktör	Sonuç
Effelsberg, Solga ve Gurt	2013	Makale	JBE	Örgütsel özdeşleşme	Dönüştürücü liderlik ve ÖYAOD arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlendiği tespit edilmiş.
Vadera ve Pratt	2013	Makale	OS	Örgütsel özdeşleşme	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkileyeceği önermesi yapılmış.
Effelsberg ve Solga	2015	Makale	JBE	Örgütsel özdeşleşme	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Shu	2015	Makale	MMI	Örgütsel özdeşleşme	Ahlaki gerekçelendirmenin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Shu	2015	Makale	MMI	Örgütsel özdeşleşme	Akran davranışlarının ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Verma ve Mohapatra	2015	Makale	SSSN	Örgütsel özdeşleşme	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Kong	2016	Makale	PID	Örgütsel özdeşleşme	Çalışmaya tutkunluğun ÖYAOD üzerindeki etkisinde aracı değişken rolü üstlendiği tespit edilmiş.
Kalshoven, van Dijk ve Boon	2016	Makale	JMP	Örgütsel özdeşleşme	Ahlaki liderliğin ÖYAOD üzerindeki etkisinde aracı değişken rolü üstlendiği tespit edilmiş.
Chen, Chen ve Sheldon	2016	Makale	JAP	Örgütsel özdeşleşme	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Lee, Choo ve Jeon	2016	Makale	JDC	Örgütsel özdeşleşme	Dönüştürücü liderliğin ÖYAOD üzerindeki etkisinde aracı değişken rolü üstlendiği tespit edilmiş.
Lee, Schwarz, Newman ve Legood	2017	Makale	JBE	Örgütsel özdeşleşme	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Venancio	2015	Tez		Özgünlük	Duygusal bağlılığın ÖYAOD üzerindeki etkisinde negatif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Ilie	2012	Tez		Psikolojik ayrıcalık	Negatif yönlü düzenleyici değişken rolü oynayacağı önermesi desteklenmemiş.
Lee, Schwarz, Newman ve Legood	2017	Makale	JBE	Psikolojik ayrıcalık	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Karadal ve Akyazı	2015	Bildiri		Psikolojik sahiplenme	ÖYAOD ile arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiş.

fazla olduğu örgüt kültürlerinde daha fazla ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Tian & Peterson, 2016). Ayrıca performans nedeniyle hesap verebilirlik arttığında da ÖYAOD gösterme eğiliminin arttığı ortaya konmuştur (Umphress, 2003). Bunun tersine çalışanlar örgüt içinde performanslarının sonucunda hak etseler de etmeseler de arzulanan bir muamele göreceklerine dair bir psikolojik ayrıcalık sahibi olduklarını hissederlerse bunun ÖYAOD üzerinde negatif yönlü bir düzenleyici değişken rolü üstleneceği iddia edilmiş ancak bu önerme desteklenmemiştir (Ilie, 2012). Üstelik bunun tam tersine Lee ve arkadaşlarının (2017) psikolojik ayrıcalığın ÖYAOD üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Durumsal Faktörler

Çalışanların ahlaki karar ve davranışlarını etkileyen bir diğer faktör de o an içinde bulundukları durumun ve başvurdukları karar verme mekanizmalarının kendine has nitelikleridir. Bunlar içinde en önemli olanlarından bir tanesi karar verirken içinde bulunulan durumun ahlaki niteliğini görmemelerini sağlayan ahlaki bağın koparılmasıdır (Bandura, 1999). Chen ve arkadaşları (2016) ahlaki bağın koparılmasının örgütsel özdeşleşme ile ÖYAOD arasındaki ilişkide aracı değişken rolü üstlendiğini tespit etmiştir.

Herchen (2015) durumsal değişkenlerden grup-içi belirginliğinin ve ödüllendirmenin ÖYAOD üzerindeki etkisini incelemiştir. Bulgularına göre beklendiği gibi grup-içi belirginliği arttıkça ÖYAOD eğilimi artmaktadır. Ancak beklentilerin tersine, ödüllendirme arttıkça ÖYAOD eğiliminde azalma görünmüştür.

Tablo 9
Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranışın Öncülleri (Durumsal Faktörler)

Yazar(lar)	Yıl	Tür	Yayın	Faktör	Sonuç
Herchen	2015	Tez		Ahlaki bağın koparılması	Grup-içi belirginliğinin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Herchen	2015	Tez		Ahlaki bağın koparılması	Ödüllendirmenin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.
Chen, Chen ve Sheldon	2016	Makale	JAP	Ahlaki bağın koparılması	Örgütsel özdeşleşmenin ÖYAOD üzerindeki etkisinde aracı değişken rolü üstlendiği tespit edilmiş.
Tian ve Peterson	2016	Makale	BEER	Ahlaki baskı	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Ploeger ve Bisel	2013	Makale	MCQ	Ahlaki durumun açıklığı	ÖYAOD'ı savunma mekanizmasını sıklık açısından artırdığı tespit edilmiş.
Shu	2015	Makale	MMI	Ahlaki gerekçelendirme	Akran davranışlarının ÖYAOD üzerindeki etkisinde aracı değişken rolü üstlendiği tespit edilmiş.
Umphress ve Bingham	2011	Makale	OS	Davranış sonuçlarının büyüklüğü	Nötrleştirmenin aracılık etkisinde negatif yönlü düzenleyici etkisi olacağı önermesi yapılmış.
Herchen	2015	Tez		Grup-içi belirginliği	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Umphress, Bingham ve Mitchell	2010	Makale	JAP	Mütekabiliyet beklentisi	Örgütsel özdeşleşme × mütekabiliyet beklentisi etkileşim değişkeninin ÖYAOD'ı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Umphress ve Bingham	2011	Makale	OS	Mütekabiliyet beklentisi	ÖYAOD'ı pozitif yönde etkileyeceği önermesi yapılmış.
Umphress ve Bingham	2011	Makale	OS	Nötrleştirme	Örgütsel özdeşleşme ve mütekabiliyet beklentisinin ÖYAOD üzerindeki etkisinde aracılık etkisi olacağı önermesi yapılmış.
Herchen	2015	Tez		Ödüllendirme	ÖYAOD'ı negatif yönde etkilediği tespit edilmiş.
Chen, Chen ve Sheldon	2016	Makale	JAP	Rekabet algısı	Ahlaki bağın koparılmasının ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkisi olduğu tespit edilmiş.

Ayrıca Herchen'in (2015) çalışmasında ahlaki bağın koparılmasının hem grup-içi belirginliğin hem de ödüllendirmenin ÖYAOD üzerindeki etkisinde pozitif yönlü düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tıpkı ahlaki bağın koparılması gibi nötrleştirme de davranışın ahlaki içeriğine dair özelliklerin yadsınmasına sebep olduğu için ÖYAOD üzerinde artırıcı etkide bulunacağı hipotezi ortaya atılmıştır (Umphress & Bingham, 2011). Ancak bununla birlikte ahlaki nitelikteki davranışın sonuçlarının büyüklüğünün ÖYAOD üzerinde nötrleştirmenin yapacağı etkiyi azaltacağı öngörülmüştür (Umphress & Bingham, 2011). Aynı şekilde ÖYAOD'ın bir şekilde gerekçelendirilmesi, yani bu davranışı haklı çıkaracak bilişsel sebepler bulunması durumunda bu davranış eğiliminin arttığı tespit edilmiştir (Shu, 2015).

Çalışanların ÖYAOD karşılığında mütekabiliyet beklentisine sahip olurlarsa bu tür davranışta bulunma eğilimlerinin artacağı önermesi yapılmış (Umphress & Bingham, 2011) ve bu önermeyi destekleyen nitelikte sonuçlar elde edilmiştir (Umphress ve ark., 2010). Bunun yanında çalışanın örgütte ÖYAOD gerçekleştirmeye yönelik doğrudan bir yönlendirme olmasa da bu konuda üzerinde baskı hissetmesi durumunda ÖYAOD eğiliminin arttığı tespit edilmiştir (Tian & Peterson, 2016). Benzer şekilde çalışanların örgüt içinde ve piyasada rekabetçilik algısının yüksek olması durumunda ahlaki bağlantıyı daha rahat koparabildikleri ve neticede ÖYAOD'a daha kolay başvurdukları tespit edilmiştir (Chen ve ark., 2016).

Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonuçları göstermektedir ki işletme yöneticileri bir taraftan örgüte bağlılık, örgütsel özdeşleşme, yöneticiyle özdeşleşme gibi işletme performansına pozitif katkı sunan değişkenlerin varlığını amaçlarken, bir taraftan da bu tür değişkenlerin varlığı istenmeyen ahlak dışı davranışlara sebep olabilmektedir. Dolayısıyla işletmede hangi tür faktörlerin çalışanları ÖYAOD'a sevk edebileceği bilerek, buna zemin hazırlayan şartları ortadan kaldırmak konusunda gayret sarf etmek gerekir. Bu gayrete mütevazı bir katkı amacını güden bu derleme makalenin ülkemiz akademik ve iş dünyası camiasında konunun gündeme getirilmesi açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Bundan sonra konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılar aşağıdaki unsurlara dikkat ederlerse alana katkı sunabilecekleri düşünülmektedir.

Ampirik çalışmaların hemen tamamında Umphress ve arkadaşlarının (2010) altı maddelik ÖYAOD ölçeği kullanılmıştır. Her ne kadar Umphress ve arkadaşlarının (2010) ölçek geliştirme sürecinde ölçeğin güvenilirlik katsayısı yüksek (0,91) bulunsa da daha sonra yapılan ampirik çalışmalarda hesaplanan güvenirlik katsayıları daha düşük çıkmıştır.[2] Dolayısıyla güvenirlilik açısından daha güçlü bir ölçek geliştirilebilir.

2 Chen ve arkadaşları (2016): 0,79; Ilie (2012): 0,79; Kalshoven ve arkadaşları (2016): 0,80; Lee ve arkadaşları (2016): 0, 73; Venancio (2015): 0,73.

Ayrıca gerek Umphress ve arkadaşlarının (2010), gerekse Matherne ve Litchfield'in (2012) ölçekleri davranışın kendisini değil, ÖYAOD niyetini ölçmektedir. Dolayısıyla doğrudan ÖYAOD'ı ölçen çalışmaların yapılması konuyla ilgili daha doğru sonuçlara ulaşabilmek için oldukça önemlidir. Nitekim öz beyana dayalı psikolojik ölçeklerin genel sorunu olan yanlılık problemi bu ölçekler için de geçerlidir. Üstelik konu ahlaki davranış olduğu için yanlılık probleminin daha fazla olmasını beklemek mümkündür (Randall & Fernandes, 2013). Dolayısıyla bundan sonraki çalışmalarda öz beyana dayalı anketler yapmak yerine doğrudan davranış ölçen deney yöntemi tercih edilebilir. Ayrıca davranışın nedenlerinin derinlemesine analiz edilebilmesi için kantitatif yöntemleri destekleyecek ve açılım kazandırabilecek nitelikte kalitatif yöntemlere başvurulması da faydalı olacaktır. Yine gelecek çalışmalarda karar verme süreciyle ilgili daha doğru verilerin elde edilebildiği fonksiyonel beyin görüntüleme yöntemi (fMRI) de kullanılabilir. Ancak anket yöntemi kullanılacaksa dahi hiç olmazsa anket formunda *sosyal istenirlik ölçeği* (Reynolds, 1982) de kullanılarak yanlılığın ciddi sorun oluşturup oluşturmadığı değerlendirilebilir.

Ayrıca ÖYAOD ile ilgili teorik altyapının güçlendirilmesi, ÖYAOD'ı diğer ahlaki olmayan davranış türlerinden ya da yasadışı davranış türlerinden ayırt eden özelliklerin net bir şekilde ifade edilmesi, konunun literatürdeki yerini sağlamlaştıracaktır. Hâlihazırda sosyal değişim kuramından istifade eden mevcut yaklaşımın sosyal öğrenme kuramı, sosyal kimlik kuramı, planlanmış davranış kuramı gibi farklı kuramsal yaklaşımlardan da beslenmesi konunun etraflıca ele alınmasını mümkün kılacaktır.

Bununla birlikte yapılan tüm çalışmalarda yalnızca ÖYAOD'ı etkileyen faktörler incelenmiş, ÖYAOD'ın sonuçları üzerinde duran herhangi bir çalışma yapılmamıştır. ÖYAOD'ın sonuçlarını da inceleyen çalışmaların yapılması konunun bütüncül bir şekilde ele alınabilmesi için gerekli görülmektedir. Ayrıca ÖYAOD'ı bireysel davranış bazında alan çalışmalara ilaveten gruplar düzeyinde ÖYAOD'ı ölçen çalışmaların da yapılması faydalı olacaktır. Son olarak ÖYAOD eğiliminin zaman içerisindeki seyrini etkileyen faktörlerin incelendiği boylamsal çalışmalara da literatürde yer verilmesi konunun etraflıca anlaşılabilmesi için önem arz etmektedir.

Gelecek çalışmalarda kişilik özellikleri, iş hayatına yönelik örtük tutumlar (Reynolds ve ark., 2010) gibi kişisel faktörler; ahlaki dışlama (Opotow, 1990), dış paydaşlara yönelik *insandışılaştırma* (Coşkun, 2014) gibi kişiler arası faktörler; performans yönetim sistemi (Schweitzer, Ordonez & Douma, 2004), faaliyet gösterilen sektör (Cohn ve ark., 2014), örtmeceli dil kullanımı (Tenbrunsel & Smith-Crowe, 2008) gibi örgütsel faktörler; ahlaki bağlantının koparılması gibi durumsal faktörler (Detert, Trevino & Sweitzer, 2008) ya da kültür (Robertson & Fadill, 1999) gibi toplumsal faktörlerin de ÖYAOD üzerindeki etkileri incelenebilir.

TURKISH JOURNAL OF BUSINESS ETHICS

DOI http://dx.doi.org/10.12711/tjbe.2017.10.2.0008
November 2017 • 10(2)

www.isahlakidergisi.com/en

Extended Abstract

Unethical Pro-Organizational Behavior*

Ahmet Coşkun[1]   Beliz Ülgen[2]

Abstract

Without any explicit demand from their organization or pressure from their managers, do employees still behave unethically for their organizations' benefit? If so, which reasons drive them to do this? What kind of intra-personal, inter-personal, organizational, and contextual factors lay the groundwork for this particular behavior? In order to investigate the possible answers to these questions, we explore a very recent topic of business ethics, unethical pro-organizational behavior, which has gained growing academic attention yet is still not well-known in Turkey. As a review article, this study examines published articles, dissertation studies, and papers from proceedings on this topic while providing some recommendations for future studies.

Keywords

Unethical Pro-Organizational Behavior • Ethical Behavior • Business Ethics

* This is an extended abstract of the paper entitled "Örgüt yararına ahlaki olmayan davranış" published in Turkish Journal of Business Ethics.

Manuscript Received: May 5, 2017 / Revised: July 17, 2017 / Accepted: July 27, 2017 / OnlineFirst: August 15, 2017.

1 **Correspondence to:** Ahmet Coşkun (PhD), Department of Business, Faculty of Economics and Administrative Science, D-314, Melikgazi Kayseri 38039Turkey. Email: ahmetcoskun@erciyes.edu.tr

2 Department of Business, İstanbul Commerce University, Beyoğlu İstanbul Turkey. Email: bulgen@ticaret.edu.tr

To cite this article: Coşkun, A., & Ülgen, B. (2017). Unethical pro-organizational behavior. *İş Ahlakı Dergisi, 10,* 177–201. http://dx.doi.org/10.12711/tjbe.2017.10.2.0008

Unethical behaviors in business organizations have been studied for decades in the literature on management and organizations. However, most of the studies have focused on behaviors that are contrary to the people in an organization or to the organization itself (Herchen, 2015). Meanwhile, an increasing number of studies have emphasized the unethical behaviors employees perform in the name of their companies. Due to the recent emission scandals of Volkswagen and Mitsubishi, this particular type of behavior shows it can result in billions of dollars of losses for companies, as well as a loss of reputation.

Umphress (2003) first investigated unethical pro-organizational behavior (UPB) and, particularly since Umphress, Bingham, and Mitchell's (2010) first article, this topic has become more common in the literature. UPB is comprised of two behavior types, the first being unethical behavior, which is defined as behavior that violates the generally accepted moral norms of society. The second one is pro-organizational behavior, which is defined as behaviors presented in support of an organization or its members without being defined in the employee's job description or ordered by a supervisor (Umphress & Bingham, 2011).

Two other review studies are found on UPB. First is Liu and Qiu's (2015) study, which investigated six publications (five articles and one thesis). The second is Tsiavia's (2016), which performed a review study on six articles. These previous review studies have not yet sufficiently analyzed scholarly efforts on this topic. So after doing a vast amount of research in various scholar databases, 28 studies have been found and investigated in this review: 22 articles, three doctoral dissertations, one master's thesis, and two papers from proceedings. The method most frequently used in these studies has been the questionnaire-based survey (21 studies). Also, four studies held experiments. Fourteen studies used regression analysis to analyze the data, eight used the simple slope test, two used structural equation models, and one used content analysis.

The relationship between organizational identification, organizational commitment, and psychological ownership with UPB has been researched in 23 studies, with most of them finding a significant positive relationship. Six studies also found a positive relationship between transformative leadership and UPB. Interestingly, the relationship between moral leadership and UPB has been examined in four studies with controversial results. While some situational and individual factors such as moral disengagement, neutralization, ethical pressure, moral justification, risk of exclusion, in-group salience, distance from power, peer behaviors, Machiavellianism, prosocial identity, need for cognition, and accountability had been found to have significant positive relationships with UPB, other variables such as moral identity, ethical development, moral ideology, magnitude of consequences, and authenticity at work were found to have negative relationships with UPB. Also, in accordance with the inconsistent results from these studies, the existence of a strong, clear relationship between demographic factors such as age, gender, position, education level, or job tenure with UPB is difficult to say.

The two UPB scales, one developed by Umphress et al. (2010) and the other by Matherne and Litchfield (2012), measure the intention of behavior, rather than the behavior itself. Thus in order to prevent self-reporting biases, the recommendation is made to develop a tool for measuring UPB directly. Furthermore, in order to analyze UPB more profoundly, qualitative research methods and certain new techniques like IAT and fMRI can be used in future studies.

Additionally, all previous studies have investigated UPB as a dependent variable. Hence, future studies examining the results of UPB would benefit from a holistic view of this topic. Moreover, future longitudinal studies can provide precious insight into the dynamics of UPB. Finally, some independent factors such as implicit attitudes towards business, moral exclusion, dehumanization, heuristic language, moral disengagement, and national culture can be investigated to further the understanding of UPB.

Kaynakça/References

Algan, Y., & Cahuc, P. (2010). Inherited trust and growth. *American Economic Review, 100*, 2060–2092.

Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review, 3,* 193–209.

Castille, C. M., Buckner, J. E., & Thoroughgood, C. N. (2016). Prosocial citizens without a moral compass? Examining the relationship between Machiavellianism and unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, 1–12. http://dx.doi.org/10.1007/s10551-016-3079-9

Chen, M., Chen, C. C., & Sheldon, O. J. (2016). Relaxing moral reasoning to win: How organizational identification relates to unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1082–1096.

Cohn, A., Fehr, E., & Marechal, M. A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, *516*, 86–89.

Coşkun, A. (2014). Sağlık hizmetleri sektöründe ahlaki bir sorun olarak insandışılaştırma. İş Ahlakı Dergisi, 7(2), 9–51.

Coşkun, A., & Akdere, M. (in press). Ethical business culture in Turkey: Implications for leadership in a global economy. In D. Jondle & A. Ardichvili (Eds.), *Ethical business cultures in emerging markets* Cambridge, UK: University Press.

Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 374–391. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374

Effelsberg, D., & Solga, M. (2015). Transformational leaders' in-group versus out-group orientation: Testing the link between leaders' organizational identification, their willingness to engage in unethical pro-organizational behavior, and follower-perceived transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, *126*(4), 581–590.

Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2013). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics, 120,* 81–93.

Graham, K. A., Ziegert, J. C., & Capitano, J. (2013). The effect of leadership style, framing, and promotion regulatory focus on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*, *126*(3), 423–36.

Herchen, J. L. (2015). *Unethical prosocial behavior: Theory development and experimental findings* (Doctoral dissertation, University of North Texas, Texas).

Ilie, A. (2012). *Unethical pro-organizational behaviors: Antecedents and boundary conditions* (Doctoral dissertation, University of South Florida, Florida).

Kalshoven, K., van Dijk, H., & Boon, C. (2016). Why and when does ethical leadership evoke unethical follower behavior? *Journal of Managerial Psychology*, *31*(2), 500–515.

Karadal, H. & Akyazı T. E. (2015, Kasım). *Psikolojik sahiplenme ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar arasındaki ilişkinin analizi üzerine Aksaray ilinde bir araştırma*. 3. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan bildiri, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, *9*, 131–1433.

Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, *93*, 86–91.

Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2017). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication. http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3456-z

Lee, K. M., Choo, S. G., & Jeon, S. G. (2016). The influence of transformational leadership on unethical pro-organizational behavior-mediating effect of organizational identification. *Journal of Digital Convergence*, *14*(2), 83–98.

Liu, Y., & Qiu, C. (2015). Unethical pro-organizational behavior: Concept, measurement and empirical research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, *3*, 150–55.

Matherne, C. F., & Litchfield, S. R. (2012). Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9,* 35–46.

Miao, O., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects? *Journal of Business Ethics, 116,* 641–653.

Opotow, S. (1990). Moral exclusion and injustice: An introduction. *Journal of Social Issues, 46*(1), 1–20.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.* Lexington, MA: Lexington Books.

Ploeger, N. A., & Bisel, R. S. (2013). The role of identification in giving sense to unethical organizational behavior: Defending the organization. *Management Communication Quarterly, 27,* 155–83.

Randall, D. M., & Fernandes, M. F. (2013). The social desirability response bias in ethics research. In A. C. Michalos & D. C. Poff (Eds.), *Citation classics from the Journal of Business Ethics* (pp. 173–190). Netherlands: Springer.

Reynolds, S. J., Leavitt, K., & DeCelles, K. A. (2010). Automatic ethics: The effects of implicit assumptions and contextual cues on moral behavior. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 752–760.

Reynolds, W. M. (1982). Development of reliable and valid short forms of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology, 38*(1), 119–125.

Robertson, C., & Fadil, P. A. (1999). Ethical decision making in multinational organizations: A culture-based model. *Journal of Business Ethics, 19*(4), 385–392.

Sapienza, P., & Zingales, L. (2012). A trust crisis. *International Review of Finance, 12*(2), 123–131.

Schweitzer, M. E., Ordóñez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal, 47*(3), 422–432.

Shu, X. (2015). Contagion effect of unethical pro-organizational behavior among members within organization. *Metallurgical and Mining Industry, 5*, 235–242.

Tajitsu, N. (2016, Nisan). *Mitsubishi Motors says cheated on mileage tests for 25 years*. Reuters. Retrieved from http://www.reuters.com/article/us-mitsubishimotors-regulations-idUSKCN0XN0DV

Tenbrunsel, A. E., & Smith-Crowe, K. (2008) Ethical decision making: Where we've been and where we're going. *The Academy of Management Annals, 2*(1), 545–607.

Teo, L., & Chan-Serafin, S. (2013, December). *Moral foundations in organisations: Exploring the role of moral concerns and organisational identification on unethical pro-organisational behaviours*. Paper presented at the Meeting of the Australia and New Zealand Academy of Management, Hobart, Australia.

Thau, S., Derfler-Rozin, R., Pitesa, M., Mitchell, M. S., & Pillutla, M. M. (2015). Unethical for the sake of the group: Risk of social exclusion and pro-group unethical behavior. *Journal of Applied Psychology, 100*(1), 98–113.

Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: The case of earnings management. *Business Ethics: A European Review, 25*(2), 159–171.

Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology, 65,* 635–660.

Tsiavia, N. (2016). Unethical pro-organizational behavior (UBP): Concept and studies evolution. *Science Journal of Business and Management, 4*(2), 34–41.

Umphress, E. E. (2003). *In the name of the company: Unethical behaviors perpetrated by employees in response to accountability and fair treatment* (Doctoral dissertation, Tulane University).

Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22,* 621–640.

Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 95,* 769–780.

Vadera, A. K., & Pratt, M. G. (2013). Love, hate, ambivalence, or indifference? A conceptual examination of workplace crimes and organizational identification. *Organization Science*, *24*(1), 172–188.

Venâncio, S. F. G. (2015). *Ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: A moderated mediation model of affective commitment and authenticity at work* (Master's thesis, NOVA School of Business and Economics).

Verma, P., & Mohapatra, S. (2015). *Weak ideologies or strong identification: Decision making in unethical pro-organizational behavior*. Retrieved from https://ssrn.com/abstract=2687441. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2687441

Wikipedia. (n.d.). *Volkswagen emissions scandal*. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_emissions_scandal

Ek/Appendix

Tablo 10
Yayınevi İstatistikleri

Yayın Adı	Yayın Kısaltması	Yayın Sayısı
Journal of Business Ethics	JBE	6
Journal of Applied Psychology	JAP	3
Organization Science	OS	2
Australia and New Zealand Academy of Management	ANZAM	1
Business Ethics: A European Review	BEER	1
Journal of Digital Convergence	JDC	1
Journal of Human Resource and Sustainability Studies	JHRSS	1
Journal of Leadership, Accountability and Ethics	JLAE	1
Journal of Managerial Psychology	JMP	1
Management Communication Quarterly	MCQ	1
Metallutgical and Mining Industry	MMI	1
Personality and Individual Differences	PID	1
Science Journal of Business and Management	SJBM	1